

Für ein zukunftsorientiertes Verständnis von Resilienz in Krisenzeiten

Philipp Aerni

Warum agile Wirtschaftsökosysteme und nicht politischer Aktivismus die Resilienz der Schweiz prägen

Im Gastkommentar [«Die Schweiz darf nicht zum Spielball der Grossmächte werden» \(NZZ 20. 10. 25\)](#) wurden rechtliche Abwehrmechanismen vorgeschlagen, um die nationale Souveränität in Zeiten geoökonomischer Umbrüche zurückzuerlangen und damit die wirtschaftliche Resilienz zu stärken. Diese juristische Perspektive steht im Einklang mit der klassischen Definition von Resilienz aus der Materialkunde, wo es um Stoffe geht, die nach extremer Spannung wieder in ihren Ursprungszustand zurückkehren.

Eigenlogik von Wirtschaftsökosystemen

Wirtschaftsökosysteme sind jedoch dynamisch und hochkomplex. Sie kehren nicht in ein «natürliches» Gleichgewicht zurück, sondern wollen primär ihre geschaffene Ordnung reproduzieren und zukunftsfähig machen. Ihre Eigenlogik folgt den Prinzipien der Evolution und der Selbstorganisation, und die getroffenen Entscheidungen basieren stets auf der Frage, was der Zukunftsfähigkeit der Ordnung nützt und was ihr schadet.

Nun liesse sich argumentieren, dass solche selbstbezogenen Systeme auf Kosten von Umwelt und Gesellschaft operieren, denn sie holen sich dort bloss, was sie an Ressourcen brauchen, während die damit verursachten Probleme an die Allgemeinheit ausgelagert werden. Diese verkürzte Sichtweise lenkt jedoch von der Tatsache ab, dass wir letztlich alle Teil der Wirtschaft sind; denn diese produziert ja nur, was in der Gesellschaft nachgefragt wird.

Ausserdem reagieren resiliente Firmen durchaus auf globale Krisen, wenn diese ihr bewährtes Businessmodell plötzlich infrage stellen. Doch sie tun dies nicht defensiv, sondern indem sie ihre geschaffenen Kompetenzen nutzen, um neue Chancen zu realisieren. Sie probieren Neues aus, und dies im Verbund mit Kunden, Forschung, Lieferanten und manchmal sogar mit Konkurrenten und den Behörden, denn auch sie sind Teil des Wirtschaftsökosystems und somit direkt oder indirekt betroffen von globalen Krisen.

Es geht dabei primär um die Nutzung von neuem Wissen (der einzigen nicht knappen Ressource), um daraus Innovationen bei sonst knappen Ressourcen zu ermöglichen. Wenn sich diese Innovationen als profitabel erweisen, stärken sie die Zukunftsfähigkeit der beteiligten Akteure. Mit jeder neuen Innovation steigt auch die Eingriffskompetenz

des jeweiligen Wirtschaftsökosystems und somit seine Fähigkeit, auf Folgeprobleme und neue Krisen wirksam zu reagieren.

Politik kann Wirtschaft nicht beliebig steuern

Sowohl die zentralistisch gesteuerte Umweltpolitik der EU wie auch Donald Trumps protektionistische Zollpolitik basieren auf einem mangelnden Verständnis dieser Eigenlogik. Sie gehen von der Annahme aus, dass die Politik die Wirtschaft nach Belieben steuern kann, um bestimmte Ziele zu erreichen. Das Resultat weicht jedoch meistens erheblich von den guten Absichten ab und führt zu einer unfruchtbaren Politik der gegenseitigen Schuldzuweisung.

In der Schweiz verhindert das Konkordanz-orientierte, föderalistische und direktdemokratische System politische Visionen mit mangelnder Praxistauglichkeit. Das haben wir vor allem auch den eher konservativen und pragmatischen Wirtschaftsregionen ausserhalb der urbanen Zentren zu verdanken. Diese haben sich vielerorts, und häufig unbemerkt, zu agilen und resilienten Hightech-Produktions-Clustern in ganz bestimmten Industrien entwickelt.

Sowohl die Behörden wie auch die Firmen agieren in diesen Regionen pragmatisch und wirkungsorientiert, weil die Mittel knapp sind und der politische Spielraum klein ist. In einem solchen Umfeld kann sich das weitsichtige Unternehmertum, das die Schweiz historisch gesehen zu einer Quelle der Prosperität und der Resilienz gemacht hat, weiterhin entfalten – auch weil das Recht die Wirtschaft nicht unter Heimatschutz stellt.

Philipp Aerni ist Professor an der Hochschule für Wirtschaft Freiburg und Direktor des Zentrums für Unternehmensverantwortung (CCRS). Am 15/16 Januar 2026 organisiert das CCRS eine internationale Konferenz zur Stärkung der Resilienz in Baden (<https://sciforum.net/event/ZForum-1>)

[literal translation in English of [original article](#) in German]

Arguing for a Forward-looking Understanding of Resilience in Times of Crisis

Philipp Aerni

Why agile economic ecosystems, and not political activism, have shaped Switzerland's resilience

In the guest commentary '[Switzerland must not become a pawn of the major powers](#)' ([NZZ 20. 10. 25](#)), legal defense mechanisms were proposed to regain national sovereignty in times of geo-economic upheaval and thus strengthen economic resilience. This legal perspective is in line with the classic definition of resilience from materials science, which refers to materials that return to their original states after extreme stress.

The Inherent Logic of Economic Ecosystems

However, economic ecosystems are dynamic and highly complex. They do not return to a 'natural' equilibrium. Instead, they primarily seek to reproduce and make sustainable the order they have created. Their inherent logic follows the principles of evolution and self-organization, and the decisions they make are always based on what benefits and what harms their own sustainability.

Now, it could be argued that such self-referential systems operate at the expense of the environment and society, because they merely take what they need in terms of resources, while the problems caused by this are outsourced to the general public. However, this narrow view distracts from the fact that we are all ultimately part of the economy, since only the economy produces what society needs.

Furthermore, resilient companies do respond to global crises when these suddenly call their proven business model into question. However, they do not do so defensively, but by using the skills they have developed to realize new opportunities. They try out new things in collaboration with customers, researchers, suppliers, and sometimes even competitors and authorities, because they too are part of the economic ecosystem and are therefore directly or indirectly affected by global crises.

The primary focus is on using new knowledge (the only resource that is not in short supply) to enable innovation in areas where resources are otherwise scarce. If these innovations prove profitable, they strengthen the future viability of the players involved. With each new innovation, the intervention competence of the respective economic

ecosystem also increases, and with it its ability to respond effectively to subsequent problems and new crises.

Politics Cannot Control the Economy at Will

Both the EU's centrally controlled environmental policy and Donald Trump's protectionist tariff policy are based on a lack of understanding of this inherent logic. They assume that politics can control the economy at will in order to achieve certain goals. However, the result usually deviates significantly from the good intentions and leads to a fruitless policy of mutual recrimination.

In Switzerland, the concordance-oriented, federalist and direct democratic system prevents political visions that lack feasibility. We owe this above all to the more conservative and pragmatic economic regions located outside urban centers. In many places, and often unnoticed, these regions have turned into agile and resilient high-tech production clusters in very specific industries.

Both the authorities and companies in these regions act pragmatically and in an impact-oriented manner because their resources are scarce and political leeway is limited. In such an environment, the far-sighted entrepreneurship that has historically made Switzerland a source of prosperity and resilience can continue to flourish – not least because the law does not place the economy under national protection.

Philipp Aerni is professor at the University of Applied Sciences and Arts in Fribourg and director of the Centre for Corporate Responsibility (CCRS). On 15/16 January 2026, the CCRS will lead in Baden an international conference on strengthening resilience (<https://sciforum.net/event/ZForum-1>).

[traduction littérale en français de l'[article original](#) en allemand]

Pour une conception tournée vers l'avenir de la résilience en temps de crise

Philipp Aerni

Pourquoi la résilience de la Suisse est façonnée par les écosystèmes économiques agiles et non l'activisme politique

Dans l'éditorial « [La Suisse ne doit pas devenir le jouet des grandes puissances](#) » ([NZZ, 20 octobre 2025](#)), des mécanismes de défense juridiques ont été proposés pour retrouver la souveraineté nationale en période de bouleversements géoéconomiques et pour ainsi renforcer la résilience économique. Cette perspective juridique est conforme à la définition classique de la résilience en science des matériaux, qui concerne les matériaux qui retrouvent leur état d'origine après avoir été soumises à une tension extrême.

Logique propre aux écosystèmes économiques

Les écosystèmes économiques sont toutefois dynamiques et extrêmement complexes. Ils ne reviennent pas à un équilibre « naturel », mais cherchent avant tout à reproduire l'ordre qu'ils ont créé et à le pérenniser. Leur logique propre suit les principes de l'évolution et de l'auto-organisation, et les décisions prises sont toujours fondées sur la question de savoir ce qui est utile ou nuisible à la pérennité de l'ordre.

On pourrait faire valoir que ces systèmes égocentriques fonctionnent au détriment de l'environnement et de la société. En effet, ils ne font que puiser les ressources dont ils ont besoin alors que les problèmes qu'ils causent sont transférés à la collectivité. Cette vision réductrice occulte toutefois le fait que nous faisons tous partie de l'économie, puisque celle-ci produit ce qui est demandé par la société.

En outre, les entreprises résilientes réagissent fortement aux crises mondiales lorsque celles-ci remettent soudainement en question le modèle commercial établi. Elles ne le font pas de manière défensive, mais en utilisant les compétences qu'elles ont acquises pour exploiter de nouvelles opportunités. Elles essaient de nouvelles choses en collaboration avec leurs clients, les chercheurs, leurs fournisseurs et parfois même leurs concurrents et les autorités. Eux aussi font partie de l'écosystème économique et sont donc directement ou indirectement touchés par les crises mondiales.

Il s'agit avant tout d'utiliser les nouvelles connaissances (la seule ressource qui ne soit pas rare) pour permettre des innovations dans des domaines où les ressources sont par ailleurs limitées. Si ces innovations s'avèrent rentables, elles renforcent la viabilité future des acteurs concernés. Chaque nouvelle innovation augmente également la

capacité d'intervention de l'écosystème économique concerné et donc sa capacité à réagir efficacement aux problèmes consécutifs et aux nouvelles crises.

La politique ne peut pas contrôler l'économie à volonté

La politique environnementale centralisée de l'UE et la politique douanière protectionniste de Donald Trump reposent toutes les deux sur une incompréhension de cette logique propre. Elles partent du principe que la politique peut contrôler l'économie à sa guise afin d'atteindre certains objectifs. Cependant, le résultat s'écarte généralement considérablement des bonnes intentions et débouche sur une politique stérile de reproches mutuels.

En Suisse, le système fédéraliste et démocratique direct, axé sur la concordance, empêche les visions politiques peu réalistes. Nous le devons avant tout aux régions économiques plutôt conservatrices et pragmatiques situées en dehors des centres urbains. Dans de nombreux endroits, et souvent sans que l'on s'en aperçoive, celles-ci se sont développées pour former des pôles de production high-tech agiles et résilients dans des industries très spécifiques.

Tant les autorités que les entreprises agissent de manière pragmatique et axée sur les résultats dans ces régions parce que leurs moyens sont limités et la marge de manœuvre politique réduite. Dans un tel environnement, l'esprit d'entreprise visionnaire qui a historiquement fait de la Suisse une source de prospérité et de résilience peut continuer à se développer, notamment parce que le droit ne place pas l'économie sous protection nationale.

Philipp Aerni est professeur à la Haute école de gestion de Fribourg et directeur du Centre pour la responsabilité des entreprises (CCRS). Les 15 et 16 janvier 2026, le CCRS organise une conférence internationale sur le renforcement de la résilience à Baden (<https://sciforum.net/event/ZForum-1>).